دليل الأفكار العملية

للمدير الممارس

شبكة القيادة

صِل، وتعاون، وأبدِع

كيرت غيرسون

ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فـي عصر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمـد بـن راشد آل مكتـوم إلى الترجمـة على أنهـا الوسيلة المثلـى لاستيعاب المعـارف العالميـة، فهي من أهـم أدوات النهضة المنشـودة، وتؤمن المؤسسة بـأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مـا تترجمه المؤسسات الثقافيـة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقـت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمـل مؤسسـة محمـد بـن راشـد آل مكتوم فـي أن يكـون هـذا البرنامج الإستراتيجـي تجسيـداً عمليـاً لرسالـة المؤسسـة المتمثلة في تمكيـن الأجيال القادمـة من ابتكار وتطوير حلول مستدامـة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة ورعاية الأفكار الخلاقة التي تقود إلى إبداعات حقيقية إضافة إلى

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



دليل الأفكار العملية

شبكة القيادة



صِل، وتعاون، وأبدِع


mohamed khatab

دليل الأفكار العملية

شبكة القيادة

صِل، وتعاون، وأبدِع

تأليف

كيرت غيرسون وديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Leadership Networking
Connect, Collaborate, Create
Curt Grayson and David Baldwin

ISBN 978-1-882197-97-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 9 - 659 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

غريسون، كيرت
شبكة القيادة صل وتعاون وابداع./ كيرت غريسون؛ محمد محمود التوبة.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 9 - 659 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. يوسف، محمد (مؤلف مشارك)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 396

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



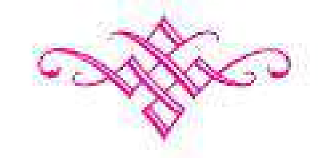
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة





بإيجاز

بناء الشبكة أساسي للقيادة الفعالة في منظمات اليوم. فالقادة المهرة في بناء الشبكة يمتلكون الوصول إلى الناس، وإلى المعلومات، وإلى المـوارد للمساعدة في حل المشكلات وفي إيجاد الفرص. والقادة الذين يهملون شبكاتهـم يخفقون في تحقيق مكوّنٍ حاسم من عملهم في دور القادة.

وسوف يساعـد هذا الكتاب القادة ليأخـذوا نظرة جديدة على بناء الشبكـة وتقديم التبصر في الكيفية التي يعـززون بها شبكاتهم ويتحولون إلى فاعلين في بناء شبكة القيادة.





بناء الشبكة للقادة

نرحب بك في الشبكة! هل كنت واعياً أنك عضو فيها من قبل؟ الشبكة مجموعة من العلاقات المتصلة مع الناس داخل منظمتك وخارجها وأنت تعتمد عليها لإنجاز عملك. وضمن شبكتك الموجودة، تشارك أنت في المعلومات، وتتعاون وتحل المشكلات. وأحياناً تنطلقون إلى العمل بقوة، أو يغطي أحدكم على خطأ الآخر، وتقومون بعمل إحالات، وتجيّرون وتساندون. وفي أحيان أخرى تدفعون إلى الخلف أو تقدمون الانتقاد. وضمن شبكتك هناك اختلافات في الرأي، بل هناك شلل ونزاع. ومن موقعك الحالي، أنت تؤثر وتستجيب للشبكة.

وتضع الحكمة التقليدية الشبكة في الغالب في سياق البحث عن وظيفة جديدة، أو تجاذب أطراف الحديث في الحفلات وفي الأحداث، أو العمل في المبيعات. إن القدرة على إقامة شبكة علاقات مفيدة في هذه المواقف، ولكن بناء الشبكة في العمل اليومي في القيادة هو السياق الذي تصير فيه الشبكة مهارة جوهرية لا غنى عنها. شبكة القيادة ليست حول تجميع بطاقات رجال الأعمال أو التحادث العابر. شبكة القيادة تدور حول بناء علاقات وصنع تحالفات في خدمة آخرين، أي الزبائن، والعملاء، وسكان الدائرة الانتخابية، والنظراء الأنداد، والرؤساء، والموظفين، وفي خدمة عمل المنظمة وغاياتها. الشبكة القيادية الصلبة تساعد على توفير الوصول إلى الناس، وإلى المعلومات، والموارد. ويستطيع القادة أن يستخدموا هذه الصلات لحل المشكلات وإيجاد الفرص.

والتطوير عن عمد للاتصالات والتحالفات وصيانتها واستخدامها هو قلب شبكة القيادة. والمديرون الذين يطورون مهاراتهم في هذه المهام

يبنون علاقـات في كل المنظمة ويوسعون جملة مواردهم لتشتمل على الناس والمنظمـات في الخـارج، أي الزبائن، والعملاء، والباعَـة، ووسائل الإعلام، وخـبراء الصناعة، وهكذا. ومع مرور الزمن يوجِـد هؤلاء المديرون شبكات عريضـةَ القاعدة وقوية لتزويدهم بوصولٍ أكـبرَ إلى المعلومات والموارد التي يحتاجون إليها للوصول إلى غاياتهم. ومن خلال شبكاتهم، فهم:

- يزيدون الفعّالية عن طريق تعميق قنوات الاتصال وتوسيعها بين الأفراد والجماعات.
- يزيلـون عوائق الطريـق السياسية بإقامة الجسور فـوق المسافات التي تفصل المواقع، وجماعات العمل، و الفرقاء، ووحدات العمل.
- ويبـدؤون بتشغيل فرص جديـدة ويكشفون الأفكار عـن طريق «تلاقح الأفـكار» مـع آخرين من جماعـات أخرى، ومـن أفراد قـد يكونون على صلة في طرق ليست ظاهرة بسهولة.
- يقوّون قاعدة سلطتهم عن طريق توصيل الدعم وتسليم الموارد لجماعات ولأفـراد هم بحاجـة إليها، وعن طريق قبول المـوارد حسب الطلب، وعن طريق إذاعة توافر الموهبة والموارد الموجودة في جماعاتهم.
- يكسبون الظهور عبر منظماتهم بإبراز الجهود الفردية وعمل جماعاتهم في تحقيق غايات المنظمة.

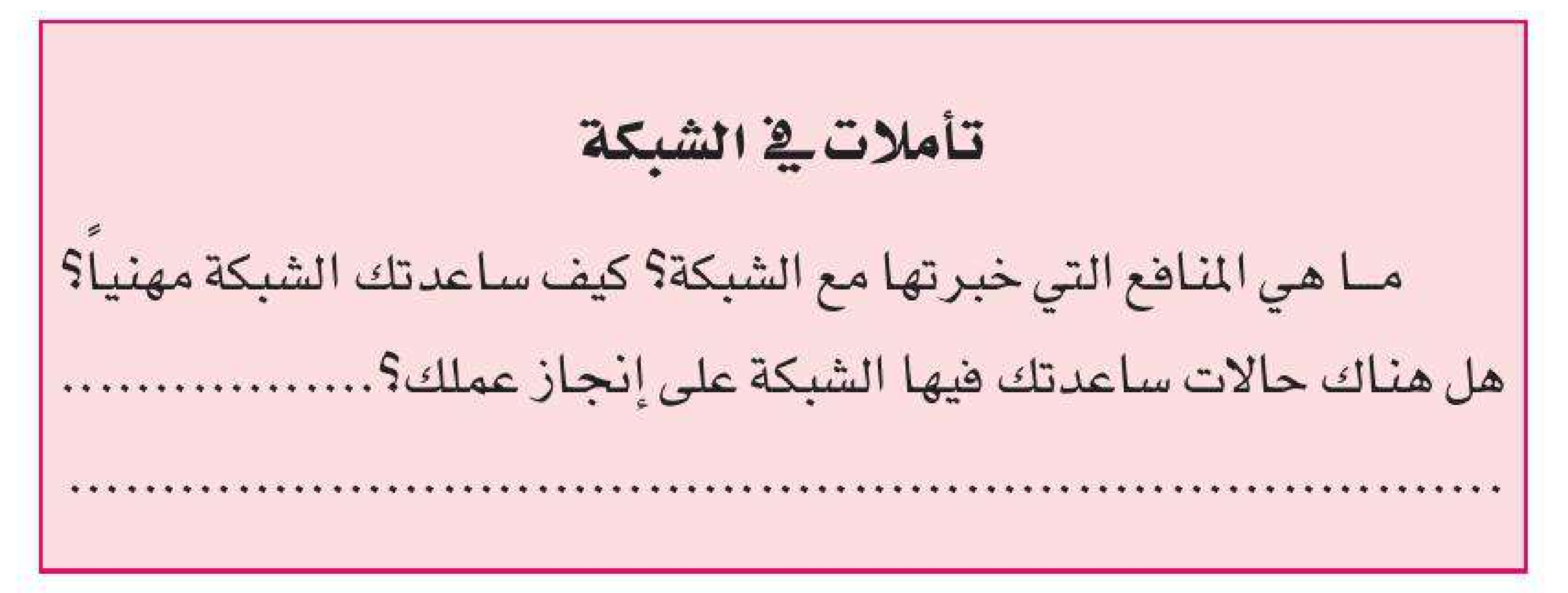
ومـع ذلك مـا زال كثـيرون مـن المديريـن في أدوار القيـادة يظهرون تناقضـاً نحـو فكرة الشبكة، بـل هم في نفور مـن الفكرة أيضـاً. لقد رأوا زملاءهـم يقيمـون الشبكات على نحـو خشن من أجل الكسـب الشخصي. وهـم قد ينظـرون إلى الشبكة بوصفهـا عملية غير مريحـة أو متعبة. ويرى بعض المديريـن أنفسهـم مشغولين إلى درجـة كبيرة تجعلهـم لا يلقون بالاً لبنـاء الشبكة. ولو رأوا قيمتها أيضـاً فهم يعتقدون أن على المنظمة أن تقدر

إسهاماتهـم الفرديـة تقديراً أعلى كذلـك. ولكن التحـول إلى قائد أفعل لا يتطلب فقط تطوير مهاراتهـم وقدراتهم بوصفهم أفراداً، بل يتطلب كذلك تطويـر علاقاتهم مـع الآخرين. إذا كان المديرون الذيـن يتقدمون بصعوبة مع تصورهم لإقامة الشبكة أو مـع ممارستهم، يستطيعون أن يضعوا جانباً أفكارهـم التي يصورونها مسبقـاً، فإنهم يستطيعون أن يطـوروا مهاراتهم التي تأخذ بناء الشبكة إلى مستوى مختلف.

ما وراء الحكمة التقليدية

هناك نواح مفيدة من البناء التقليدي للشبكة، وأما بالنسبة إلى الحالات الطويلة الأمد أو المعقدة فإن وجهة النظر القيادية لبناء الشبكة أساسية.

يمكن رؤية الشبكة التقليدية بوصفها.....	شبكة القيادة يجب أن تكون.....
مستندة إلى الصفقة	مستندة إلى العلاقات
طريقاً واحداً	طريقين
تستثمر في الذات أولاً	تستثمر في الآخرين أولاً
تزود بالاتصالات	التزويد بالموارد لجعل العمل ينفذ
مصدر معلومات	منبراً للمشاركة وحل المشكلات
توسيع دفتر العناوين	بناء الأحلاف
بناء عدد من الاتصالات	مؤدية إلى وصول أكبر وتأثير أكبر
قصيرة الأمد	طويلة الأمد
محدودة	في العمق
فردية	على مستوى المنظمة



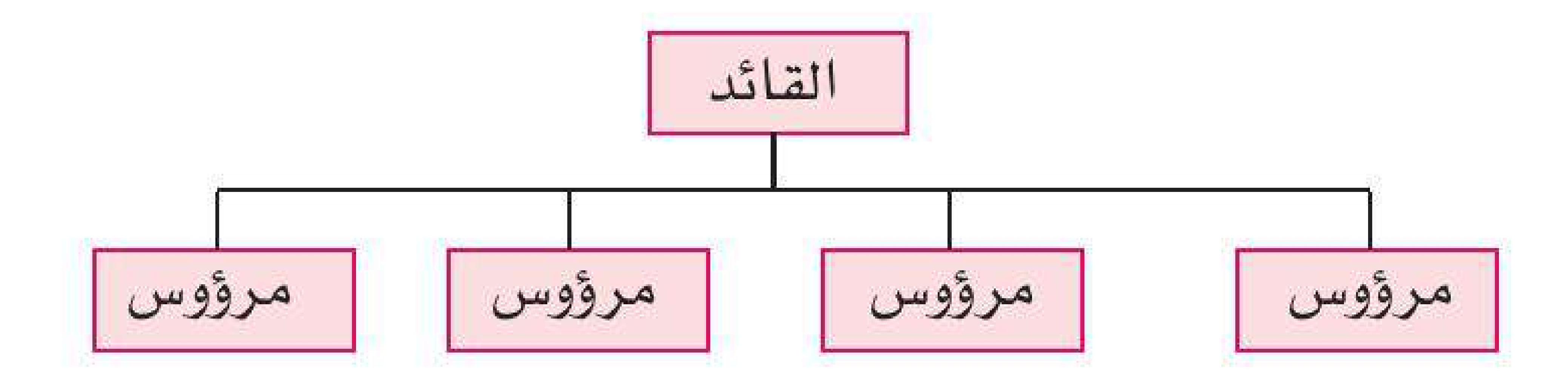
تأملات في الشبكة

مـا هي المنافع التي خبرتها مع الشبكة؟ كيف ساعدتك الشبكة مهنياً؟ هل هناك حالات ساعدتك فيها الشبكة على إنجاز عملك؟..................

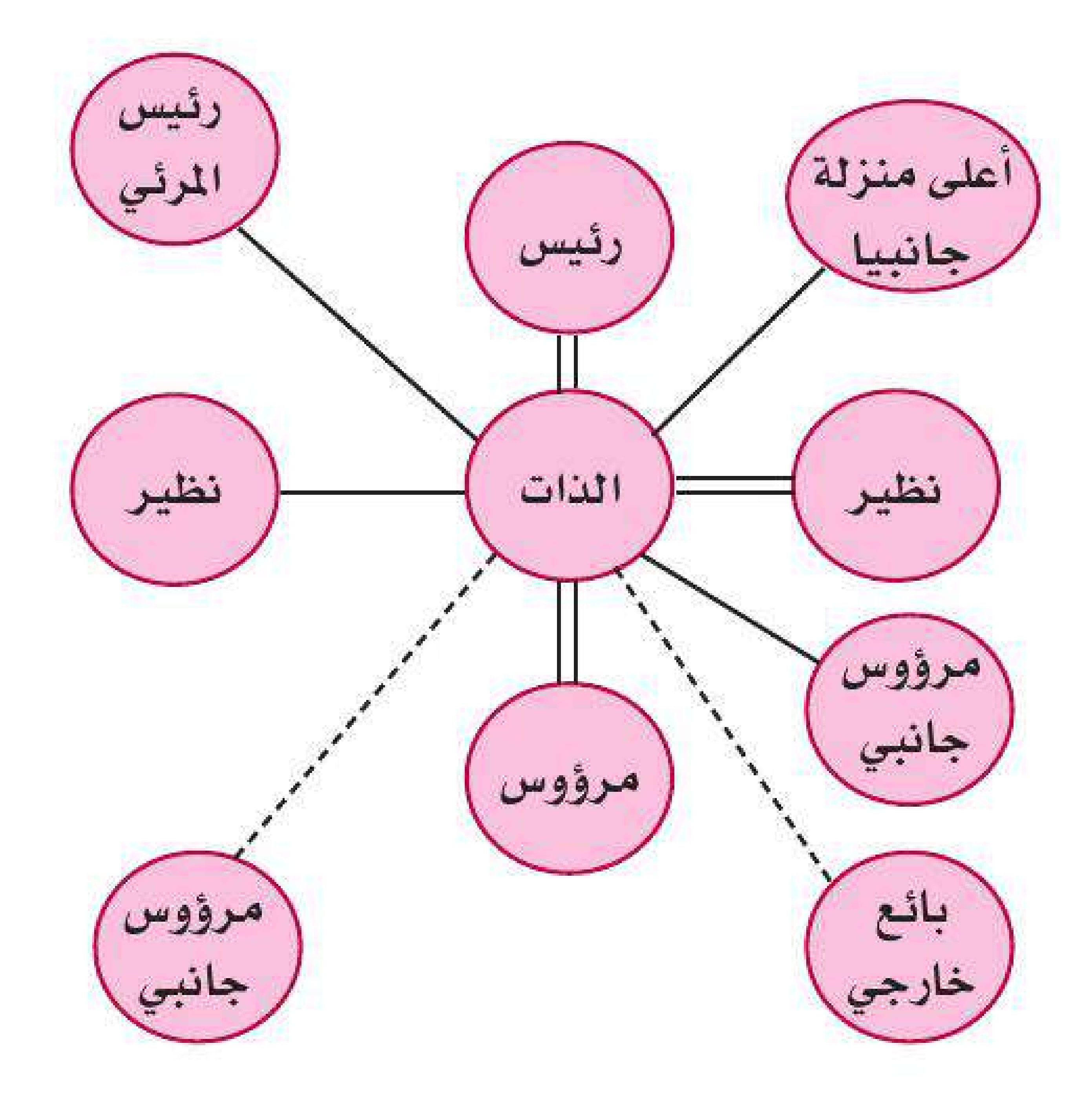
....

رسم خريطة لشبكتك

في المنظمـات التقليدية، ينجـز المديرون عملهم من خـلال آخرين في الهيكل المباشر لتسلسل القيادة.



وعلـى الرغم من أن هـذا الهيكل ما زال موجـوداً في بعض المنظمات، فقد تغيّر التـدرج الهرمي التقليدي في العديد من المنظمات الأخرى تغييراً مهمـاً. وفي العديد من الحـالات، حدث هذا التغيـير لأن التقانات الجديدة تجعل المشاركة في المعلومات والصلة مع الآخرين أسهل من ذي قبل. وبغض النظر عن الكيفية التي قد ترسم بها أي منظمة هيكلها الرسمي، فإن ترتيب العمل نفسه يبدو أكثر شبهاً بالنسيج منه بالهرم.



في هذه البيئة السيّالة، المتعددة الأبعاد، يكون القادة أكثر اعتماداً على الناس للحصول على الإذن بالدخول والتواصل، وعلى المعلومات، والموارد لإنجاز مهامهم وبلوغ غاياتهم. فهم يجعلون الأشياء تُنَفّذ من خلال شبكة متنوعة في الغالب من الناس الذين ليس للقادة عليهم إلا القليل (إن كان لهم) من السيطرة المباشرة. والكثير من أعمال القادة ينجز عن طريق استخدام المهارات الغنية بالعلاقات مثل النفوذ، والاتصال، والمعرفة السياسية.شبكة القيادة تزود القادة بقناة وبسياق من أجل استخدام تلك الأنواع من المهارات للحصول على نتائج.

ستة متطلبات من شبكة القيادة

تحسين شبكة قيادتك يستغرق وقتاً، ويبدأ بتقويم شبكتك الحالية، من حيث نواحي قوتها، ونقاط الضعف فيها. وتحسينها يأخذ منك التزامك الشخصي للعمل بطرق تقوي علاقاتك في شبكتك وتنمية العلاقات التي تحتاج إليها في شبكتك. ونقدم، فيما بعد، في هذا الكتاب الإرشادي

إستراتيجيـات محددة من أجل تطويــر شبكة قيادتك. ولكن، دعنا ، أولاً نلق نظرة على المتطلبات الستة الحاسمة لبناء شبكة القيادة

١ - شبكة القيادة تتطلب الأصالة

ســوف تكون أفعلَ في بنــاء شبكة قيادتك إذا حافظت على هدف أصيل لبنــاء العلاقات، وتوفير الدعم، وإنجاز العمــل لمصلحة المنظمة. وأصالتك ســوف تولــد الثقــة في الآخريــن، والناس ينجذبــون إلى القــادة المخلصين الأصيلــين. الشبكــة ليست حيلة تتــاورون بها من أجل السمــاح لكم بالعمل حسب رغباتكم. فالناس سوف يرون من خلال المحاولات في بناء الشبكة ما هو لخدمة الذات أو للتلاعــب. وإذا اكتسبت سمعة بوصفك الشخص الذي يأخــذ ولكنه لا يعطي، والــذي يستخدم المعلومات استخدامــاً غير مناسب، والذي يكسر الثقة، فإن شبكتك سوف تغلق. وإعادة اكتساب الثقة والاحترام اللازمين لإعادة البناء لن يكون سهلاً ، هذا إن كان ممكناً أصلاً.

كيف تبدو شبكتك؟

باستخدام المخطط التنظيمي الموجود في أعلى الصفحة ١٥ نموذجاً لك، ارسم خريطة لشبكة قيادتك الخاصة الحالية. هذا النوع من المخطط هو صورة بصرية للناس الذين تتفاعل معهم لإنجاز عملك. امتلاك صورة لشبكتك في الذهن هو أول خطوة نحو تطوير أو تحسين مهاراتك في بناء شبكة القيادة.

وفي الفراغ المقدم لك في الصفحة التالية، أضف دوائر بيضوية مع أسماء أولئك الذين لك معهم علاقات عمل مهمة (رئيسك،والذين يرتبطون بك مباشرة، والنظراء، ورئيس الرئيس، والزبائن، والباعة، وهكذا) . ارسم خطاً مضاعفاً

إلى الذين تتفاعل معهم مراراً، وارسم خطوطاً منقطة إلى الناس الذين تتفاعل معهم نادراً.

عدّل هذا النشاط بحيث يكون انعكاساً دقيقاً لشبكتك. وعلى سبيل المثال، إذا كان عملك في المبيعات أو المشتريات، فإن علاقتك مع العملاء أو الباعة قد تكون أهم علاقاتك، بل أكثر أهمية من علاقتك مع رئيسك.

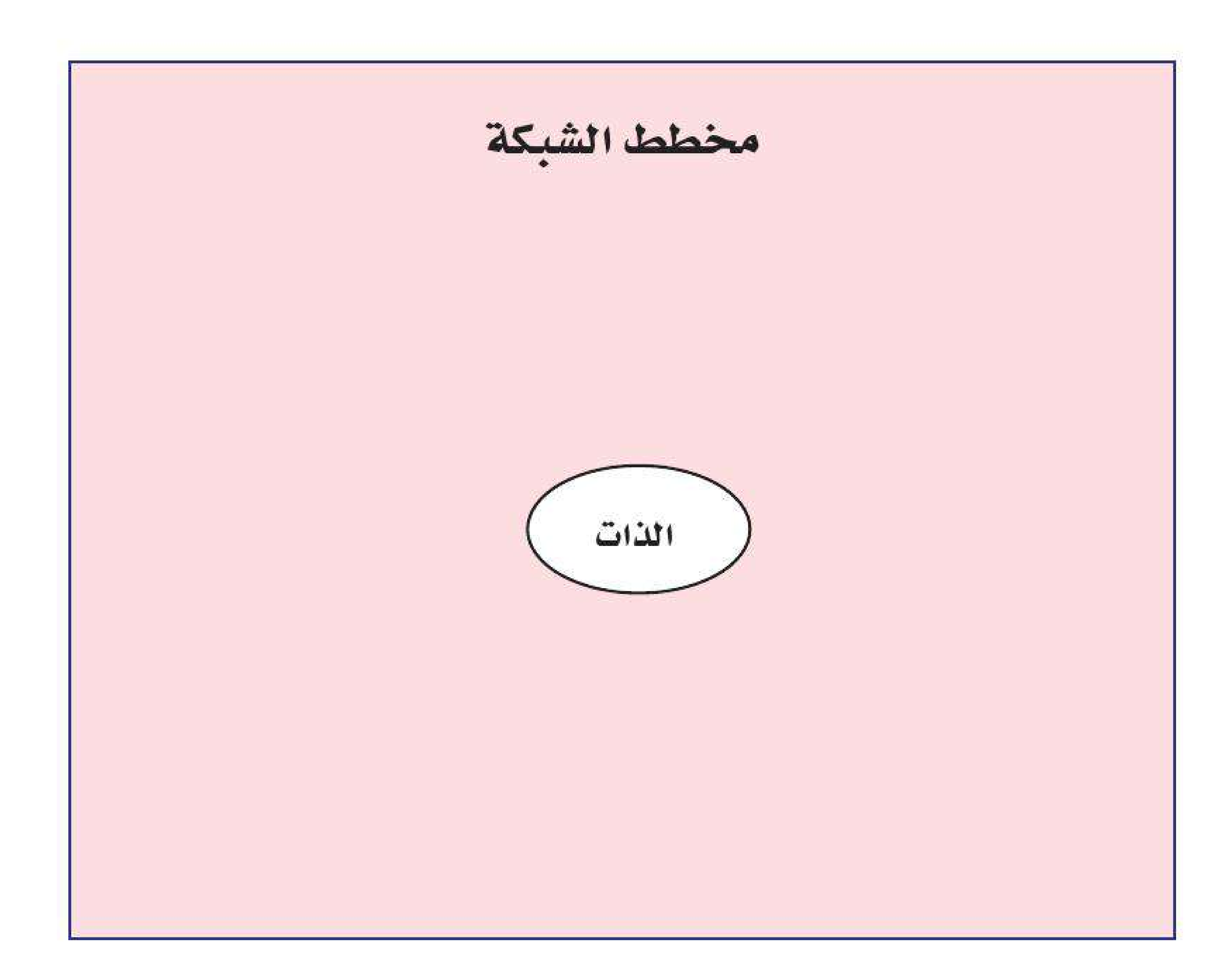
بعد أن تكون قد أكملت مخططك، أجب عن الأسئلة التالية:

أشبكتك أوسع أم أصغر مما كنت توقعت؟

إلى أي حد تعتمد على الذين يرتبطون بك مباشرة؟

إلى أي حد تعتمد على الناس الذين هم خارج مجال صلاحيتك؟

إذا افترضنا أنك حددت كل هؤلاء بوصفهم أصحاب علاقات عمل مهمة، فما الذي يقرر مدى تفاعلك أنت مع الناس المختلفين؟



٢- شبكة القيادة تتبادل الموارد

امتلاك الموارد مثـل المعلومات، والخدمات، والوصـول، والسلطة التي يمكـن الإسهام بها للمشاريع في مستوى المنظمة يبني شبكة قيادة من خلال أعط وخذ. التبادلية مهمة في إيجاد شبكة قيادتك، وحفظها، واستخدامها. والقـادة المهـرة في هـذا النوع مـن تبادل السلـع والخدمات بـين مؤسسات الأعمـال، يعرفـون الأصول التي لديهـم ويشاركون فيها علـى نحو مناسب. وعلـى سبيل المثال، قد يعين المدير فـرداً يمتلك المهارات الممتازة في العرض لفريـق ينشد القابلية للرؤية والظهـور مع التنفيذيين في القمة، يعطي بشكل روتينـي لنظير له استعراضاً عن تقارير المبيعات الشهرية، أو بعرض الوقت الشخصي ليدعم قضية أخرى. فكر كم يسهم كل واحد منكم لغايات المنظمة الإجمالية، وكيف يجعل العمل معاً كلاً منكم أفعلَ نحو تلك الغاية.

٣- شبكة القيادة تدعو إلى استخدام السلطة استخداماً مفكِّراً ومتعمداً

التعريـف الصحيح للسلطة، داخل المنظمة، هـو أنها القدرة على جعل الأشيـاء تُنَفَّذ. وتأتي بعض السلطة من موقعك، مثل القـدرة على المكافأة والمعاقبة. ولكن من المستحيل أن تستخدم ذلك النوع من السلطة استخداماً ناجعـاً في معظـم شبـكات القيـادة. في سياق شبكـة القيادة، هنـاك ثلاثة مصـادر للسلطة. بغض النظر عن مصدر سلطتك، من المهم أن تستخدمها بحكمة، وبطريقة تصون أصالتك والثقة التي يوليها لك الآخرون.

السمعة. من أنت؟ وكيف تقود؟ وما أنجزت؟ يقرر سمعتك في المنظمة.

والناس ينجذبون بشكل طبيعي إلى القادة القديرين والناجحين، وهم يـترددون بشكل طبيعـي في ربط شبكتهم مع أولئـك الذين يظهرون مواقف سيئـة، والذيـن لا يمتلكـون أخلاق عمـل قوية، والذيـن هم أصحـاب أداء هامشـي. وإذا كنـت معروفاً بوصفك شخصاً يحصـل على نتائج ويمكن أن تكون قابلاً للمساءلة، فأنت تكتسب سلطة من سمعتك الإيجابية.

التحالفات. نوعية شبكتك تؤثر في الآخرين.فإذا كنت تمتلك الصلات مع مؤثِّرين وصناع قرارات آخرين رئيسيين، فإن سلطتك المنظورة تزداد.

الموقـع. طبيعة عملك تولد السلطة. فإذا كنت مشاركاً في الأسبقيات أو في المشكلات الكبيرة للمنظمة، فإن ظهورك ودورك يعزز سلطتك.

٤- شبكة القيادة تتطلب الاتصال الماهر

الكثـير من فعاليـة شبكة القيـادة يعتمد علـى قدرتك علـى الاتصال بطريقـة تبني الوعي بحاجاتك وبالأصـول التي لديك. فإذا كنت لا تستطيع أن تجعل الآخرين واعين بما تستطيع به أن تؤثر في مشكلة أو في مشروع وما تحتـاج إليه لكي تنجز غاياتك الخاصـة، فإن إستراتيجيات شبكتك ستكون

غـير فعالة إلى حد كبير. إن إيجاد ذلك الوعي يعني توزيع المعلومات توزيعاً دقيقـاً، في الوقـت المناسب، وعلـى نحو واضح. وهو يتطلـب منك أن تمتلك مهـارات الاستماع الضروريـة لاستخراج المعلومات مـن الآخرين وتشرّبها. ويتطلـب منك أن تعـرف متى تتحدث؟ ومتى تنصت؟ فكـر في مدير يمتلك مهـارات تحدّث رائعـة، ويستطيع أن يوصل وجهة نظـره بوضوح أو يستطيع أن يشارك بالمعلومات. إذا كان ذلك المدير نفسه لا يستطيع أن يسمع ويفهم منظورات الآخرين وحاجاتهم، فإن العلاقات في شبكة قيادته، ذكراً كان أو أنثى، تكون قد أُضعِفت لأن قناة الاتصال تعمل في اتجاه واحد فقط.

٥- تتطلب شبكة القيادة مهارة تفاوض ذكية

المفاوضـون الفعالـون يعرفون متـى يدفعون بشدة؟ ومتـى يتخلون عن مواقفهـم؟ ومتى يشاركـون بالمعلومات؟ ومتى يتراجعـون؟ ومتى يتراجعون وينتظـرون؟ ومتى يقايضون الموارد؟ ومتـى يبادلون النتائج القصيرة الأمد مقابـل غاية طويلة الأمد؟ وهـذه المهارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكون القائد واعيـاً بالمـوارد والحاجـات، أي تلك التي تمتلكهـا أنت وتلك التـي يمتلكها الآخـرون. والمدير المعروف بأنه يلعـب دائماً بعدوانية لا رحمة فيها أو المدير الـذي يُنظر إليه بوصفه يُهزم بسهولة لا يمتلكـون إلا القليل جداً من الحيز للتفاوض داخل الشبكة.

٦- شبكة القيادة تعني إدارة النزاع

يتضمـن تعريف الشبكة أن النزاعـات داخل الشبكات لا يمكن أن تُحل عادة بطريقة رابح - خاسر. ونادر جداً أن تمتلك ما يكفي من السلطة على النظـراء، والمرؤوسـين الجانبيين، ومن هـم أعلى منك منزلـة، والصلات الخارجية لإجبارهم على التصرف بطريقة لا تكون في مصلحتهم أنفسهم.

وأنــت محتــاج إلى مهارات لحل النزاع بطريقة رابــح – رابح أو رابح – تعلم الحلــول. وحين يحدث النزاع داخل شبكتك، فاعمل على تقدير وجهة النظر المعارضــة. وابحــث عن نقاط التوافــق المشتركة. عبرّ عــن موقفك بطريقة مساعِدَة على حل النزاعات بالاعتماد على مهارات التأثير لديك.

عوائق لبناء شبكة القيادة

طبيعــة بنــاء الشبكــة، أي العمل مع الآخريــن الذين ليــس لك عليهم سيطــرة مباشرة والعمل من خلالهم، يعني أن بنــاء الشبكات واستخدامها يمكــن أن يكون صعباً، بل إشكالياً كذلك. وتحديد الناس والجماعات الذين يجــب أن تقيم الصلة معهم هو في الغالب أسهل قسم من الشبكة. وعلى كل حال، ففي عملية بناء العلاقات وإدامتها، يحتمل أن يواجه القادة عدداً من العوائــق. وأي واحد من العوائــق يستطيع أن يشكل تحديــاً للشبكة الفعالة، ويتواطأ في الغالب عدد من العوامل لمنع الشبكات الجيدة من التطور.

الاختلافات العملياتية

قــد تكون العلاقــات القيِّمة للشبكــة أحبطت بسبب عمليــات المنظمة. فالعمل في وظائــف مختلفة، أو إدارات مختلفــة، أو أقسام مختلفة يستطيع أن يجعل الشبكة تبدو غير طبيعية جداً، أو معزولة وغير مناسبة. فالرؤساء المختلفون، والغايات المختلفة، والأغراض المختلفة قد تقيم علاقات متنافسة، بل متخاصمة، لا علاقات تعاونية.

اختلافات المستوى

يمكــن لهيــكل المنظمة أن يجعل بنــاء شبكة العلاقات المهمــة وإدامتها عمــلاً أصعب. وحين يحــاول القادة أن يقيموا شبكة مــع شخص ما أعلى أو أدنى في اللوحة التنظيمية، تستطيــع القضايا المتصلة بالسلطة، والوصول،

وجـدا ول الأعمال أن تقف في الطريق. وعلى سبيل المثال، فإن رئيس رئيسك هو في الغالب الشخص الحاسم في تحديد جدول أعمالك وتزويدك بالموارد التـي تحتاج إليهـا، ومع ذلك فهو، ذكراً كان أو أنثـى، لا يمكن الوصول إليه دائماً. وكلما كان التدرج الهرمي للسلطة أقوى في المنظمة آمن الناس إيماناً أكـبر في اتباع سلسلة القيادة، وزادت الصعوبة التي يصير عليها الاختلاف في هذا المستوى.

الاختلافات السكانية

يقيـم الناس الارتباطـات على نحو أسرع وأيسر مـع الناس الذين ينظرون إليهم بوصفهم مشابهين لأنفسهم. ونتيجة لذلك، فبناء الشبكة مع الآخرين الذين يختلفـون عنك بالعرق، وبالجنس ذكوراً أو إناثا، وبالعمر، وببلد المنشأ، وبالمكانة الاجتماعيـة السياسية بناء قد يتطلب جهداً أكبر. والقائد الذي ينتمي إلى أقلية سكانية في المنظمة قد يجب عليه أن يتغلب على الإحساس بالعزلة كي يقوم ببناء الشبكـة. وعلى العكس من ذلك، فالقائد الذي ينتمي إلى مجرى التفكير السائد يجب ألا يخطئ فيأخذ الشبكات المألوفة على أنها شبكات فعالة.

التنوع المرغوب

من المهم لشبكتك أن تقيم جسوراً بين الجماعات المتنوعة من الناس. فإذا كان كل واحد في شبكتك يتفاعل من قبلُ مع كل واحد من الآخرين، فلن تكون الشبكة مفيدة مثلما تستطيع أن تكون تحت ظروف أخرى مختلفة. بناء شبكة من الناس لا يتفاعلون تفاعلاً منتظماً يعطيك الفرصة للاستمداد من مجموعات فرعية أكثر تنوعاً.

التفضيلات الشخصية

الشخصيــة وأنماط السلـوك تستطيـع أن تجعل عملية البنــاء الفعّال للشبكة أكثر تحدياً أو أقل تحدياً. القادة الودِّيون أو المتعاونون يبنون الشبكة عــادة بشكل أسرع من القــادة الذين يميلون إلى أن يكونوا متحفظين أو غير مستقلين. وسيكون بناء الشبكــة، بالنسبة إلى شخص أكثر انطواء، سيكون امتــداداً وتوسعاً أكبر مما هو بالنسبة إلى شخصــ منبسط نفسياً ويزدهر علــى التفاعل مــع الزملاء. وليس معنــى هذا أن نقول يجــب عليك أن تغير شخصيتــك أو كيف تكون قابــلاً للتعديل إذا كنت تدخــل في المعسكر الأكثر انطــواء كي تكون بناءً فعــالاً لشبكة القيادة. إنها تعنــي ببساطة أنه سيكون عليــك أن تسير ضــد ميولك وتفضيلاتــك نوعاً ما لتجــد شبكتك وتديمها، وتستغلها استغلالاً فعالاً.

عوائق أخرى

تستطيع عوامل أخرى أيضاً أن تعيق البناء الفعّال للشبكة.

الصورة الكبيرة غير الواضحة. أحد العوائق الممكنة للبناء الفعال للشبكة هو نقص الفهم لدورك الخاص في مساعدة منظمتك على النجاح، ونقص الفهم كذلك لأدوار الآخرين في تحقيق نفس الغاية. من دون فهم الصورة الكبيرة التي تعمل منظمتك نحوها، من الصعب أن يرتبط بعضكم ببعض.

الزمن. قد يرى القادة، وهم من قبلُ تحت ضغط الزمن، أن الاستثمار في إقامة الشبكة مستهلك لوقتهم أكثر مما يجب.

الموقـع. العمــل مع زمــلاء في مواقع أخــرى، وهو علــى الأغلب في بلاد مختلفة أو مناطق توقيت مختلفة، يمكن أن يصير عائقاً لبناء علاقات فعالة ذات طريقين، بل إن ما يبدو ظروفاً غير ضارة، مثل العمل في طابق مختلف

أو في مبنى مختلف، يستطيع أن يسهم في جعل التفاعلات البينية أصعب، ومن ثم يجعل العلاقات أصعب كذلك.

التفكير عالمياً

بناء شبكة عابرة للحدود القومية يمكن أن يكون صعباً، ولكنه قيّم بما فيه الكفاية. ربما لا تستطيع فقط أن تمشي في طول القاعة لتتحدث مع شريكك المقصود في الشبكة، ولكن بناء الشبكة ما زال ممكناً من خلال التقانة والسفر. ومن المحتمل أن تواجه اختلافات مهمة، في الثقافة، واللغة، والدين، والقيم، والتعليم، والأنظمة السياسية، والعوامل الاجتماعية الاقتصادية، والأسرة والممارسات في اللقاءات الاجتماعية. وكلما كبرت تلك الاختلافات، قد يكون من الأصعب أن تبني الثقة التي تستند إليها الشبكة الجيدة. القادة الذين ينشدون فهم ثقافات مختلفة وأنجع الطرق لبناء الشبكة سوف ينجحون. ومع افتراض أن التنوع في الشبكة شيء جيد، يكون امتلاك الفرصة لبناء شبكة عالمية ميزةً عظيمة. إنها تعطي شبكتك الإمكانية لتكون أغنى بكثير وأكثر تنوعاً.

تاريخ العلاقات السابقة. الخبرة الإيجابية أو العلاقة الإيجابية هي دفعة إلى الأعلى للشبكات الفعالة. ومن الناحية الأخرى، تستطيع خبرة سلبية أو إدراك حسي سلبي أن يكون عائقاً من الصعب، على نحو لا يكاد يصدق، التغلبُ عليه.

التغيير. إعادة هيكلة المنظمة، والإدارة الجديدة، والأدوار المتغيرة تستطيع أن تقذف بأداة معطلة في شبكات وعلاقات تعمل على أفضل وجه. التغييرات على مستوى المنظمة قد تغير غايات المنظمة، وتغير أدوار الأفراد في مواجهة هذه الغايات وبلوغها.

تقويم شبكتك

يخدم هذا الفصل ليكون دفتراً دليلاً للعمل يساعدك على أن تفهم شبكتك القياديـة، وأن تحدد أهم علاقاتك، وأن تشخص نواحي الضعف والثغرات في شبكتـك. ويحتوي هذا الدليل على أربعة نشاطات وجيزة، بالإضافة إلى أسئلة للتأمل، لمساعدتك على توضيح حالتك قبل وضع غايات للشبكة.

١. **فكر في أسبقياتـك الحاليـة الأربـع أو التحديـات القياديـة.** ربما تكون قائـد فريق مسـؤول عن إطلاق منتج جديد متخلـف وراء ميعاد الجدول الزمني له. وربما تعمل الآن على تطبيق برنامج تدريب جديد، أو قد تكون مكافحـاً لتدبير موظف صعب. ومهما يكن التحدي الرئيسي لديك، فخذ لحظة ودوِّن التحدي:

____

____

____

٢. **ثـم، أوجـد مخططـاً للشبكـة يتصـل مباشرة مـع تحـدي قيادتك.** من يستطيع أن يساعدك على مواجهة هذا التحدي؟ أشِّر إلى كم مرة تتفاعل بخطوط مضاعفـة (مراراً) وبخطوط منفردة (أقـل تكراراً) وبخطوط متقطعة (نادراً). وإذا كنت لا تعرف عن شخص معين، فاكتب المنصب، أو الإدارة، أو الوظيفة. (أحد مهام شبكتك ستكون بعدئذ أن تجد الأسماء التي تحتاج إليها لتضيفها إلى شبكتك).

٣. **انظـر إلى الناس الذين ضمنتهم في مخططك.** كم هو مهم كل شخص بالنسبـة إلى قدرتك على مواجهة تحـدي قيادتك أو حله؟ صف كل اسم في المخطـط برقم ١ (مهـم جداً)، ورقم ٢ (مهم باعتـدال)، أو برقم ٣ (ليس مهماً جداً).

مخطط الشبكة

الذات

٤. اكتـب اسـم كل شخص وضعتـه في مرتبة مهم جـداً في العمود العلوي.

ثم قدِّر فعالية كل علاقة مع كل شخص بالإجابة عن التقديرات الموجودة إلى اليمين من الجدول. استخدم المقياس التالي:

١ قط   ٢ نادراً   ٣ أحياناً   ٤ غالباً   ٥ دائماً

أنا أفهم غايات هذا الرجل وحاجاته					
أنا أمتلك الوصول إلى المعلومات من هذا الرجل					
أنا أشارك في المعلومات مع هذا الرجل					
أنا مرتاح في طلب الموارد من هذا الرجل					
أنا أقدم مواردي لهذا الرجل					
أنا أثق بهذا الرجل					
أنا أناقش الاهتمامات والمشكلات بصراحة مع هذا الرجل					

أنا أؤثر في هذا الرجل					
أنا منفتح لتأثير هذا الرجل					

إذا قـدّرت علاقاتـك المهمـة جـداً في ٤ أو ٥، فهذا يـدل على علاقات شبكيـة صلبـة. وتستطيـع أن تعتمد على هـؤلاء الناس ويستطيعـون هم أن يعتمـدوا عليك، وهذه حالة مثاليـة. وإذا قدرت علاقاتك الرئيسية بوصفها أقل فاعلية (وهذا يعني أنك أعطيتها تقديرات في معظمها من رقم ١ و ٢)، فأنـت آنئذ في حالة من الاعتماد على أناس مـن دون أن تكون قادراً على أن تعـوّل على دعمهم. وإذا كانت إجاباتك عـن الشخص مبعثرة من ١ إلى ٥، فـإن علاقتك مع ذلك الشخص غير مطردة، ولكنك تمتلك أساساً تستطيع أن تطور عليه علاقة فعالة.

٥. بعد إكمال النشاطات الأربعة المبينة أعلاه، تأمل في الأسئلة التالية.

- أتساعدك علاقاتك أم تؤذيك حين تصل إلى مواجهة تحدي قيادتك؟
  - ما الخبرات أو السلوكات التي أسهمت في أقوى علاقات لك؟
  - ما الخبرات أو السلوكات التي أسهمت في أضعف علاقات لك؟
  - ما الذي يجعلك مكوّناً قيّماً في شبكات الناس الآخرين؟
  - ما الذي تشارك به أو تسهم به في أغلب المرات؟
  - ما الذي تنشده أو تطلبه في أغلب المرات؟
- كيف تستطيع أن تستخدم علاقات شبكتك القوية في خدمة تحدي قيادتك؟
- ما هي بعض الطرق التي تستطيع أن تبدأ بها لتقوية أضعف العلاقات لك في خدمة تحدي قيادتك؟
- ما المشترك بين أقل علاقاتك فاعلية؟ ما الأنماط التي تراها في الكيفية التي تتفاعل فيها في هذه العلاقات؟
  - بعد أن نظرت إلى صعوبات شبكتك، ماذا تعلمت؟

تحديد العوائق وتحليلها

استعرض تحليلك عن مدى فاعلية علاقات شبكتك. وبالنسبة إلى تلك العلاقات التي قدرتها بوصفها أقل فاعلية، ما الأسباب الممكنة؟ أهي الاختلافات العملياتية، أم مستوى الاختلافات، أم الاختلافات السكانية، أم التفضيلات الشخصية، أم بعض أنواع أخرى من العوائق تقف في الطريق؟

استخدم صحيفة العمل هذه لتحليل وتسجيل ما يُبقي على علاقات معينة بعيدة عن كونها فعالة بالقدر الذي يمكن أن تكون عليه.

استخدم الترميز التالي:

خ ع - اختلافات عملياتية، خ ع - اختلافات المستوى -

خ م - اختلافات سكانية، خ س - تفصيلات شخصية، ف ش- أ - أخرى.

الشخص	العائق	تحليلك للعائق
ويل سميثسون	خ ع	مكتبه في مبنى آخر ولدى إدارته ضغوط مختلفة
مارثا بريتشيت	خ م	هي في منزلة أعلى جانبية. وأحتاج منها أن تشتري أكثر مما تحتاج إلى خدماتي

إستراتيجيات لتطوير شبكتك القيادية

تتطلب الشبكة القيادة القوية والنابضة وقتاً وجهداً. ولكن العمل والفهم المتصلين بها لا ينبغي أن يطغيا عليك. بعد أن تكون قد فهمت الكيفية التي ينبني عليها هيكل شبكتك الحالية، ومن هو المتصل بها؟ وأين تستطيع أن تدفع شبكتك في المستوى التالي؟ فإنك تستطيع أن تتخذ الإجراء باستخدام هذه الإستراتيجيات الثماني.

تعلم من الآخرين

الأفراد الذين يتعلمون بالوصول إلى الآخرين ينشدون النصيحة، أو الأمثلة، أو الدعم، أو التعلم من الناس الذين سبق أن واجهوا تحديات مماثلة للتحدي الذي يواجههم، أو هم يتعلمون كيف يعملون شيئاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يفعل نفس الشيء. من الذي يبني شبكة بناء جيداً في منظمتك أو في مجتمعك؟ ماذا يفعلون بالضبط، وماذا يقولون؟ جرب وسائل أو مداخل مشابهة. اطلب منهم أن يتحدثوا إليك حول وجهة نظرهم في بناء الشبكة وكيف يبنون علاقاتهم ويستخدمونها.

احتفظ بدفتر ملاحظات لبناء الشبكة لمدة أسبوع. لاحظ الناس من حولك في الاجتماعات، وفي العمل معاً، وفي التفاعلات العابرة. من الذي يبدو متصلاً؟ من الذي يبدو معزولاً؟ ماذا يفعلون على وجه الخصوص؟ أي إشارات يعطيك هذا النشاط من حيث الكيفية التي يجب أن تتصرف بها؟ وكيف يجب أن تعامل الآخرين؟

ادعُ الآخرين

أحضــر الآخرين إلى عالمك. وجه لهم الدعــوة إلى غداء. أوجد الوقت اللازم لمحادثة تدوم خمس عشرة دقيقة، أو ثلاثين دقيقة لتكتشف ما يجري في عالمهم ولتخبرهم ماذا تفعل أنت ومجموعتك. ادع آخرين إلى اجتماعاتك واطلــب منهم أن يقدمــوا إسهاماً مــن معرفتهم وخبرتهــم ومنظورهم، أو لتستكشف صلات ممكنة بين عملهم وعملك.

رتب دعوة في كل أسبوع. في أحد الأسابيع قد تطلب من زميل في الفريق أن يتحدث لمدة خمس عشرة دقيقة بعد اجتماع وتطلب الرأي عن مشروع آخر. وفي الأسبوع التالي، تستطيع أن تدعو نظيراً لك إلى الغداء. حافظ على ممارسة دعوة لمرة في الأسبوع وسيكون في الحال روتيناً.

ادعُ نفسك

اطلب أن تحضر زائراً في اجتماع مجموعة أخرى أو في جلسة تخطيط. التحق بلجنة أو مجموعة خارج منطقتك أنت.

ضع هدفاً لك أن تلتحق بلجنة جديدة أو قوة مهمة في الشهر التالي. وإذا كنت لا تعرف الخيارات التي تملكها، فاقض أسبوعاً في جمع الأفكار، وتحدث إلى رئيسك، واسأل نظيراً لك، أو سجل حضورك مع الموارد البشرية.

اطلب تغذية راجعة

التمس الأجوبة الأمينة مــن نظرائك، ومن الذين يتبعون لك مباشرة، وممن هم أعلى منك منزلة لتكسب صورة واضحة عن الكيفية التي تعمل فيها

أنت وجماعتك، وما هو الأثر الذي لك على الآخرين؟ التغذية الراجعة تشغل الآخرين بطريقة بناءة عن طريق إضافة العمق إلى العلاقات الموجودة.

التمس التغذية الراجعة على أساس منتظم، بعد أن تكون قد وضعت الأهداف لتطوير شبكتك القيادية. اطلب تعليقات محددة حول الكيفية التي يراك بها الآخرون في ما يتصل بعلاقاتك مع الآخرين، وكيف تشارك بالمعلومات؟ وكيف تستخدم نفوذك، والمهارات الأخرى في بناء الشبكة؟

اعمل مع الآخرين

تطوع للقيام بواجبات أو بمشاريع تعطيك فرصة للعمل عبر الوظائف المختلفة. إحدى أفضل الطرق لبناء الصلات مع الآخرين هي أن تعمل معاً في شيء ما. والميزة الجانبية هي الظهور الذي سوف تكسبه مع الناس خارج إدارتك.

تطوع للواجب التالي الذي يشترك فيه أناس من خارج مجموعة عملك. ومهما يكن هذا الواجب: بيان عملي للإدارة العليا، إعطاء جولة في مصنع، العمل في فريق عابر للوظائف المختلفة، ارفع يدك وخذ تلك الخطوة قُدُماً.

كن مباشراً

دع الناس يعرفوا ماذا تفعل، ولماذا هو مهم؟ وكيف يرتبط مع عملهم وأهدافهم. بقيامك بالتواصل على نحو واضح، تساعد الآخرين على أن يروا كيف يستطيعون الوصل معك ومع عملك لتحقيق أهدافهم الخاصة؟

تحدث إلى الذين يرتبطون معك مباشرة حول شبكة القيادة. أخبرهم أنك تبذل الجهود لمد شبكتك وأنك تريد منهم مدخلاتهم. اسألهم عن مشاريعهم

وتحدياتهـم. اكتـب قائمة بالنـاس، أو بـالإدارات أو بالوظائـف التي يمكن أن تكـون مُعِينة في تحقيق أهدافهم، التمس المعلومات من المرتبطين معك مباشرة وادمجها في تلك القائمة. وبمساعدتهم وبمدخلاتهم، اصنع خطة تستطيع أنت والمرتبطون معك مباشرة أن تتابعوها لتوجدوا شبكتك أو لتحسنوها.

كن قطب الرحى للمعلومات

طـور نفسـك واعرضهـا بوصفـك مصـدر المعلومـات عـن النـاس، والعمليات، والحقائق. طور مقدرتك على الربط مع المعلومات الإستراتيجية عن المنظمة.

اصنع قائمة من معلوماتك التي تعتبر من الأصول. ماذا تعرف؟ ما هي المعلومات التي تمسك بها مجموعتك؟ كيف يمكن لمعلوماتك أن تكون مفيدة للآخرين؟ اصنع خطة لتوزيع المعلومات توزيعاً مناسباً وعن عمد.

اصطنع حلفاء

قد تكون قادراً على تطوير مهاراتك في بناء الشبكة في بالعمل مع موجه، أو زميـل، أو مدرب خاص. ومن أجل الوصول إلى مصدر للتعليم الخاص أو التوجيه، انظر إلى الآخرين الذين ترى أنهم بناة ناجحون لشبكات القيادة

قابل البناة الفعالين للشبكات في منظمتك. تصيد سلوكاتهم. اطلب منهم أن يلاحظوا سلوكاتك المتصلة ببناء الشبكة وأن يقدموا لك تغذية راجعة. وتستطيع أيضاً أن تجند حليفاً لبناء الشبكة. وكلاكما يستطيع ممارسة بناء الشبكة ويعطي أحدكما للآخر التغذية الراجعة، والدعم، والتشجيع.

تحديد الغايات والقيام بالعمل

مـاذا تستطيـع أن تعمـل وماذا ستعمـل لتبني ولتحسـن علاقات عمل مهمة؟ وباستخـدام الأفكار الثمانية الموصوفة في الفصل السابق، فكر فيما تستطيع أن تفعله بشكل مختلف لتكون أفعل في بناء شبكة القيادة.

العديـد من الأدوار ومن المهـارات المتوقعة والمطلوبة مـن القادة اليوم مرتبطـة ببناء الشبكة. فإذا كنت حاليـاً لا تستخدم شبكتك إلى أكمل مدى فأنـت تخفق في بلـوغ مزايا تستطيع أن تدعم جهـودك لتدير مشاريع وتقود الناس نحـو الغايات المشتركة. لبنـاء شبكاتك، ولإدامتهـا، ولاستخدامها، تحتـاج إلى أن تستثمـر نفسك في العمليـة. لا تستطيع أن تعتمـد على أناس آخرين ليُحضِروك إلى شبكاتهم.

تتطلـب شبكات القيادة وقتاً وجهداً لتطويرها. واستخدامها لمصلحتك يتطلب منك في الغالب أن تخرج من روتينك وأن تترك خلفك طريقتك المعتادة لعمل الأشياء. فإذا كنت شخصاً مُسهِماً موهوباً، فأنت قد تحتاج، على سبيل المثـال، إلى أن تتعلـم كيـف تثق ثقة أكمـل بمواهب نظرائـك وبإسهاماتهم،

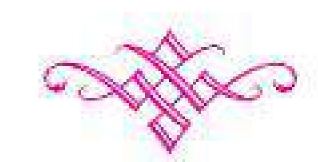
عمل خطتك

حـدد علاقـات الشبكة التي تعـرف أن عليك أن تطورهـا وأن تحسنها لتحقـق عملك. ثـم عبر كتابة بالتفصيـل، وبالتحديد الـذي تستطيعه، عن الأفعال التي سوف تتخذها لتحسين العلاقات.

الشخص	العمل المحدد	ميزة بناء الشبكة
بل جونز (التسويق)	سوف أعد اجتماعاً	زيادة الوصول إلى بيانات التسويق سيساعد فريقي على بيع منتجات أكثر

كريستا ليو (رئيسة المبيعات للقسم الغربي)	سوف أجدول غداء لمناقشة مناطق التعاون	سوف نطور فهماً أفضل لحاجات فريق كل واحد منا

وبمواهب الذين يرتبطون بك مباشرة وإسهاماتهم، وبمواهب الذين هم أعلى منك منزلة وإسهاماتهم لكي تستطيع أن تعمل عملاً تعاونياً لتصل إلى الغايات التي لا تستطيع أن تصل إليها وحيداً بنفسك أو في مجموعة عملك الخاص. وأنت في نظرك إلى بناء الشبكة، بوصفه جزءاً متكاملاً لا يتجزأ من دورك قائداً وباتخاذك العمل اللازم لتطوير المهارات المتصلة بذلك وتغذيتها، تبدأ بإيجاد مزايا لنفسك، ولجماعتك، ولمنظمتك.



قراءات مقترحة

Baldwin, D., & Grayson, C. (2004). *Influence: Gaining commitment, getting results.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Cartwright, T. (2003). *Managing conflict with peers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dalton, M. A. (1998). *Becoming a more versatile learner*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

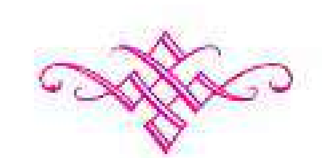
Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R. E., & Mazique, M. (1983). *Trade routes: The manager's network of relationships*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kirkland, K., & Manoogian, S. (1998). *Ongoing feedback: How to get it, how to use it*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2007). *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively*. San Francisco: Jossey-Bass.

Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to build your network. *Harvard Business Review, 83*(12), 53–60.





خلفية

مشاركـون عديـدون في البرامـج التعليميـة لمركـز القيـادة الإبداعية يطلبـون إسـداء النصيحة إليهم بشأن كيفية بنـاء شبكة أكثر نجاعة. وهم يـرون القـدرة على بنـاء الشبكـة وسيلة للنجـاح في تحقيق مهـام قيادتهم وغاياتهـا. بعضهم تلقـى تغذية راجعة عـن حاجاتهم إلى تحسـين الكيفية التي يعملون بها مـع الآخرين، وتحسين قدرتهم على بناء وعلى إدارة فرقاء مـن وظائف متعـددة، وتحسـين استطاعتهم علـى توسيع نفوذهـم إلى ما وراء سلطـة موقعهم، إذا مـا ذكرنا بضعة أمثلة. ولمساعـدة القادة على كل المستويات في كل أنواع المنظمات على الإجابة عن تلك الأنواع من التحديات، تجعـل هيئة التدريس في مركز القيادة الإبداعيـة، على نحو متزايد، فهمها الضمني للروابط القائمة بين بناء الشبكة وبين القيادة الفعالة، تجعله فهماً أكثر صراحة ووضوحاً. وهذا الكتاب مثال واحد على ذلك الجهد.

ودورات عديدة من بحث مركز القيادة الإبداعية تدعم أيضاً هذا المدخل لتطوير مهارات بناء شبكة القيادة. وفي جوهرها، فإن القدرة على بناء شبكة من الناس والمـوارد وإدامتها، واستخدامها تعكس قـدرة مرتبطة مع كفاءات عديـدة جوهريـة للقيادة، ومن ضمنها سعة القدرة علـى تدبير الأمور، وبناء العلاقـات وإصلاحها، وعمل كل ما يحتاج إليه الموقف، وتوظيف أسلوب إدارة ميـال إلى المشاركـة. ويبين بحث مركـز القيادة الإبداعيـة أن هذه الكفاءات الأربع تبقى مهمة على ما يرجح لتطوير موهبة القادة وممارسة القيادة.



خلاصة النقاط الرئيسة

بنــاء شبكة القيادة لا يدور حول جمع بطاقــات رجال الأعمال ولا حول تجــاذب أطـراف الحديث. إنه يدور حــول بناء علاقــات وإقامة أحلاف في خدمة الآخريــن وفي خدمة عمل منظمتك وغاياتهــا. وشبكة القيادة القوية تعطي الوصول إلى الناس، والمعلومات، والموارد.

وبناء شبكة القيادة يتطلب الأصالة. والشبكة تتبادل الموارد. وتدعو إلى الاستخدام المتفكر القاصد عمداً للسلطة المكتسبة من سمعتك، وتحالفاتك، ومن موقعك. وبناء الشبكة القيادية يستدعي المهارة في الاتصال، والتفاوض، وإدارة النزاع.

في عمليــة بناء العلاقــات وإدامتها، أنت تواجه علــى الأرجح عدداً من العوائق، مثل الاختلافات العملياتية، والاختلافات في المستوى، والاختلافات السكانيــة، والتفضيــلات الشخصية. وتشمــل العوائق الأخــرى نقص فهم الصورة الكبيرة التي تعمل منظمتك نحوها، وتشمل الزمن، والموقع، وتاريخ العلاقــة السابقــة، والتغيير. ويستطيع أي عائق واحــد أن يطرح تحدياً على البنــاء الفعــال للشبكــة، وفي الغالــب يتجمع عدد مــن العوامــل وتواطأ لمنع الشبكة الجيدة من التطور.

ولكي تقوّم شبكتك، فكّر في أسبقياتك الحالية أو في التحديات القيادية. أوجــد مخطــط شبكة متعلقــة مباشرة بالتحــدي الرئيسي لك. قــدّر الناس الموجودين في مخططك على أساس أهميتهم لك في مواجهة التحدي الخاص بــك، وبهذه الطريقة حدّد أهــم علاقاتك. ثم شخِّص أي نواح من الضعف والثغرات في شبكتك. تأمل حالتك ووضحها قبل تحديد غايات الشبكة.

بعد أن تكون قد فهمت كيف ينبني هيكل شبكتك الحالية، ومن هو المرتبط بها، وأيــن تستطيع أن تدفع شبكتك إلى المستوى التــالي، تستطيع، بعدئذ، أن تقــوم بالعمل مستخدمــاً هذه الإستراتيجيــات الثماني: التعلــم من الآخرين، ودعوة الآخرين، ودعــوة نفسك، وطلب التغذية الراجعة، والعمل مع الآخرين، وأن تكون مباشراً، وأن تكون قطب رحى المعلومات، وأن تصطنع أحلافاً.

العديــد مــن الأدوار والمهــارات المتوقعــة والمطلوبــة من القــادة اليوم مرتبطة ببناء الشبكة. فأنت بنظرِك إلى الشبكة، بوصفها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ من دورك قائداً وبقيامك بالعمل اللازم لتطوير المهارات المتصلة بها وتغذيتها، تبدأ بإيجاد الميزات لنفسك، ولمجموعتك، ولمنظمتك.

